ЦЕЛТА-ОРИЕНТИР – НЕЗАСЛУЖЕНО ПРЕНЕБРЕГВАН ЕЛЕМЕНТ НА ПРОВЪЗГЛАСЕНАТА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА СРЕД КОМПАНИИТЕ ОТ СЕКТОР НЕДВИЖИМИ ИМОТИ В БЪЛГАРИЯ

Кирил Димитров

PURPOSE – AN UNDESERVEDLY NEGLECTED ELEMENT OF THE PROCLAIMED ORGANIZATIONAL CULTURE AMONG REAL ESTATE COMPANIES IN BULGARIA

Kiril Dimitrov

Abstract: *The current article outlines some key and emerging nuances in the meaning of the term "purpose" that may be effectively used by senior managers of real estate companies in Bulgaria as a useful element in the designed specific structure and content of the proclaimed organizational culture. The organizational purpose is also described by means of disclosing its relationships with other close constructs within the wholeness of the system elements of the professed firm culture. A new, contemporary definition of the construct "purpose" is grounded. Recommendations are proposed to the managers of how to apply smartly the purpose as a part of their "first step" in the sphere of their strategic management endeavors for the business organization.*

Key words: organizational culture; corporate culture; proclaimed organizational culture; professed firm culture; strategic management; purpose

Увод

Съвременният неясен, несигурен, непредвидим и бързо променящ се свят, в който бизнес взаимодействията се реализират под въздействието на разнообразни и необичайни природни, икономически, политически, социални и технологични фактори на бизнес средата, обуславя осъществяването на висококачествено мечтаене за бизнес, рационално преследване на осъзнатите и обмислени мечти, и превръщането им в реалност от основателите и висшите мениджъри в компаниите. Тази „първа крачка“ в стратегическия мениджмънт е неразривно свързана с проектирането и ефективното използване на система от елементи на провъзгласената организационна култура, като по-специално изследователският интерес в тази статия е насочен към открояването на конкретен, позабравен и дори недооценен елемент като „целта-ориентир“ на компанията. Разкриването на съвременните нюанси в значението му се определя като предмет на това изследване. Всъщност тук се извършва литературен преглед и критичен анализ на съвременна научна литература (статии, монографии, глави от книги и доклади от конференции) и се анализират резултати от проведени емпирични изследвания, които съставляват обекта на изследване.

Основната изследователска цел, която се преследва чрез тази статия, е да бъдат очертани някои важни и формиращи се нюанси в смисъла на понятието „цел-ориентир“, което може да бъде ефективно използвано от основателите и висшите мениджъри на компаниите за недвижими имоти в България като полезен елемент в проектираните специфични структура и съдържание на системата на опубличената организационна култура. За тази цел се идентифицират и описват смисловите връзки и отношения на целта-ориентир с други близки понятия в рамките на целостта на системните елементи на официално изповядваната фирмена култура. Предлагат се и препоръки към основателите и мениджърите как да прилагат умно горепосочения културален атрибут за изграждане и промяна на целева организационна идентичност в процеса на преследване на предпочетените стратегически инициативи.

1. Традиционният поглед към целта-ориентир

Установена истина е, че доказалите се в практиката научни инструменти и многократно преценяваният опит от управлението на организациите (положителен или отрицателен), претворен в практически правила, изграждат стабилния фундамент от знания в мениджмънта като приложна наука, предлаган обичайно на непредубедения читател под формата на учебници, книги и статии, в които е извършен преглед и критичен анализ на приключилите етапи в развитието на конкретен обект, свойство или явле-

ние. По този начин могат да бъдат сбито очертани основните, недвусмислените и стабилните характеристики на целта-ориентир като изследван елемент на опубличената корпоративна култура (виж таблица 1).

Таблица 1.

Базови характеристики на целта-ориентир

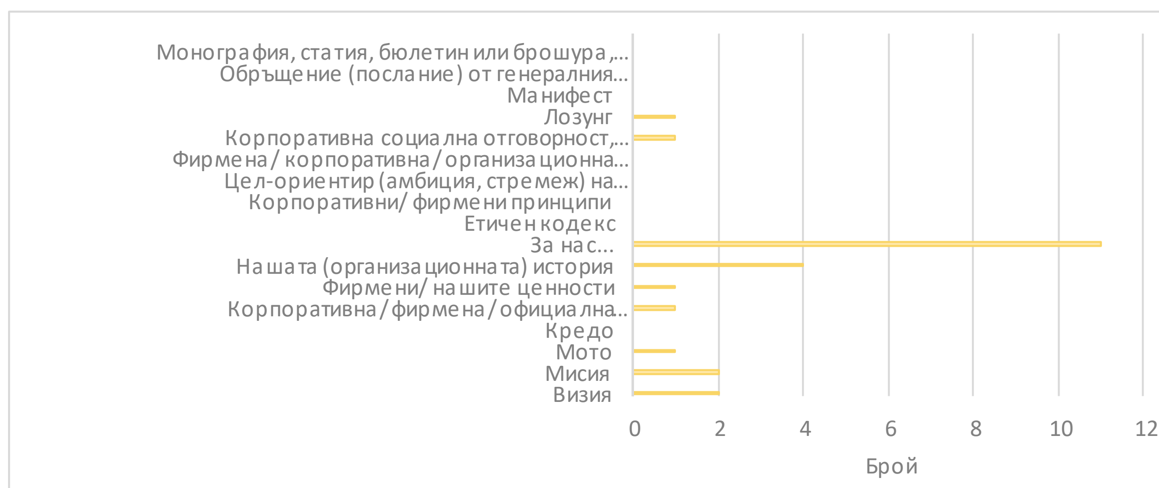
Характеристика	Описание
Базов нюанс в значението на целта-ориентир...	Определител на уникалното предназначение на целевата компания или причина за съществуването ѝ (защо?).
Обуславя връзката между компанията и системите от по-висок ранг...	Задава подчинеността на основната функция на бизнес организацията в задоволяването на специфични потребности на системите от по-висок ранг.
Влияние върху човешките ресурси в компанията...	Основен подход за идентифициране и задаване на посоката в положените усилия от човешките ресурси в бизнес организацията.
Влияние върху мениджърите в компанията...	Базова предпоставка при формулирането на трайните (стратегическите) намерения на мениджмънта в три измерения – пазари, продукти и технологии.
Влияние върху идентичността на компанията...	Изгражда уникалността на всяка бизнес организация.
Съгласуваност с общите правила на управлението чрез целеполагане в бизнес организациите...	Целта-ориентир е ясна, реалистична, мобилизираща работещите в компанията към полагане на усилия, не е количествено измерима, притежава проста структура и императивен стил на задаване.
Липса на съгласие относно наименованието на понятието на английски език, а в следствие на това приемането му на български език изглежда колебливо.	- „purpose“, „goal“ и „aim“ (на английски език). - цел-ориентир (на български език) - използват се и други понятия като обща и дългосрочна цел, цел на стопанската организация
Установена близост между целта-ориентир и фирмената мисия.	Фирмената мисия е структурирана като по-широкообхватното понятие чрез въвеждане на допълнителни аспекти като социална насоченост, идентичност и ценностна ориентация.
Отношение на целта-ориентир към времето...	1. При проектирането целта-ориентир не се обвързва с конкретен срок за постигане. 2. От момента на придобиване на цивилизационен статут целта-ориентир не се променя според обстоятелствата и остава постоянна във времето, т.е. налице е дългосрочен хоризонт. 3. Ключови събития (дълбоки изменения в бизнес средата и/или сериозни стратегически инициативи на лидерите в компанията) могат да предизвикат промени в целта-ориентир, които се осъществяват след задълбочени дискусии от висшите мениджъри в компанията, а това се случва непериодично или много рядко.
Дължина (в изречения).	1-2 изречения. Изреченията може да бъдат и сложни съставни с различни видове подчинени изречения.
Отношението между целта-ориентир и жизнения цикъл на компанията...	Актуалност при формирането на бизнес организацията, т.е. при избора на нейните предмет на дейност, големина, специализация и т.н.

Източници: *Rey, Bastons (2019); Schein, Schein (2016); Appleby (1994); Златев (1999, стр. 169); Савов (1995).*

2. Степен на използване на целта-ориентир в сектор недвижими имоти

Обобщените предварителни и окончателни резултати от единствените, широкообхватни и задълбочени емпирични изследвания на провъзгласената организационна култура, осъществявани в България (Димитров, Димитров, Славова, 2022; Димитров, Иванов, Гешков, 2018; Минков, 2022а; 2022б), недвусмислено показват, че целта-ориентир не се използва от фирмите в сектор недвижими имоти в групата на изследваните компании, обхващаща членовете на следните работодателски организации – Асоциацията на индустриалния капитал в България, Камарата на испанската промишленост и търговия в

България, Германо-българската индустриално-търговска камара, Българо-швейцарската търговска камара, Сдружението „Българска отбранителна индустрия“, Българската асоциация по информационни технологии (БАИТ), Българската аутсорсинг асоциация, Групата на малките и средните предприятия в България, включени в годишната класация „Гепард“, Българо-Руската Търговско-Промишлена Палата, Българо-турската търговска камара, Българо-китайската търговско-промишлена палата, Индийско-Българската бизнес камара, Ирано-Българската Бизнес асоциация, Инкубатор за стартъпи в България – CampusX, Бизнес клуб Белгия – България – Люксембург, Норвежко-Българската бизнес група, Шведско-Българската търговска камара и Македонско-бугарската стопанска комора. Всъщност тук става въпрос за група от 12 компании, опериращи в сектор недвижими имоти, от общо изследвани 962 бизнес организации. Както става ясно от фигура 1 най-популярни сред тази тясна група фирми са официалните фирмени документи „За нас“ (91,7%) и „Нашата (организационната) история“ (33,3%), които по принцип въплъщават отделянето на минимално внимание на провъзгласената организационна култура от страна на основатели и висши мениджъри в анализираните компании (Димитров, Иванов, Гешков, 2018). Съвсем логично относително популярни се оказват други елементи на системата на опубликуваната фирмена култура като „мисия“ (16,7%) и „визия“ (16,7%), които традиционно са широко застъпени както в професионалната и научната литература, така и в практиката (Mion, Adaui, Bonfanti, De Crescenzo, 2023; Yashalova, Ruban, 2023; Aslan, Uzun, 2021; King, Case, Premo, 2012; Златев, 1999; Ivancevich, Lorenzi, Skinner, Crosby, 1997).



Фиг. 1. Документите на провъзгласената фирмена култура, използвани от компаниите в сектор „недвижими имоти“, принадлежащи към изследваните работодателски организации
Източник: (Димитров, Димитров, Славова, 2022; Димитров, Иванов, Гешков, 2018).

Еднократно са използвани писани фирмени документи като „лозунг“, „корпоративна социална отговорност, устойчиво развитие на фирмено равнище“, „фирмени/нашите ценности“, „корпоративна/фирмена/официална философия/политика“ и „мото“. Не се използват културални атрибути като „монография, статия, бюлетин или брошура, посветени на компанията“, „обръщение (послание) от генералния директор“, „манифест“, „фирмена/ корпоративна/ организационна култура“, „корпоративни/ фирмени принципи“, „етичен кодекс“, „кредо“ и „цел-ориентир (амбиция, стремеж) на организацията“, чиято структура и съдържание се разглежда и анализира в тази статия, като авторът счита, че потенциалът от използването на тази придобила цивилизационен статут културална норма остава неоползотворен в компаниите в сектора на недвижимите имоти. Именно неговото оползотворяване представлява сериозно предизвикателство пред основателите и мениджърите на целевите компании с оглед успешното им развитие в бъдеще, още повече като се вземе предвид, че целта-ориентир е в основата на проектирането на други - по-модерни и по-сложни елементи на системата на официалната фирмена култура.

3. Модерният поглед към културалния атрибут „цел-ориентир“

Началото на двадесет и първи век е белязано опитите за правене на успешен бизнес с по-осезаемото уповаване върху по-трудно придобиваните и неподатливи на копиране и имитиране нематериални и човешки ресурси от страна на висшите мениджъри в компаниите с оглед устойчиво поддържане на фирмената уникалност и легитимност, а фирменото „усещане“ за успех е доказано трайно обвързано с получаваното признание от заинтересованите групи на компанията, а и не на последно място с постигане на високи финансови резултати (Fontán, Alloza, Rey, 2019). Именно подобни фактори на бизнес среда и целенасочените, интелигентни интервенции на мениджърите, осигуряващи просперитета на компаниите, включително и на тези от сектор недвижими имоти, при тези условия провокират оформянето на някои значими направления в еволюцията на културалната форма „цел-ориентир“.

В първото направление се поставя ударение върху потенциалното и реално включване на представители на заинтересованите групи в процес на съвместно създаване, изповядване, интерпретиране и комуникиране на фирмената цел-ориентир с оглед спечелване и поддържане на тяхното доверие чрез водене на активен диалог и постигане на разумен консенсус помежду им. По-конкретно тук става въпрос за извършване на големи и задълбочени емпирични проучвания на нагласите на целеви заинтересовани групи по отношение на причината за съществуване на целевата компания. А заинтересованите групи, които обосновано биват включвани като обект на такова проучване, са висшите мениджъри, служители, клиенти, акционери, доставчици, водещи общественици и обществото като цяло. Като критерии за подбор на заинтересовани групи в процеса на (пре-)откриване на фирмената цел-ориентир се посочват степента на идентифицирането им с настоящата цел-ориентир на целевата компания, способността и желанието им да оказват влияние и допринасят в този процес (Kaplan, 2023; Fontán, Alloza, Rey, 2019).

Във второто направление се залага на внедряването на специфичен механизъм по идентифициране и подбор на подходящи „теми за разговор и изграждане на съгласие“ (сериозни проблеми, мнения, интереси, очаквания) с подбраните заинтересовани страни, които да бъдат отразени в залаганите смислови нюанси, въплътени в целта-ориентир (Kaplan, 2023). Допълнително, много важно тук е изграждането на организационни способности за своевременно разчитане на тенденции на развитие и логиката на мислене в обществото, отразяващи съвременните огромни очаквания към компаниите, изпитвани от хората. Последните, като че ли държат повече на това, което компаниите символизират, отколкото на предлаганите продукти и услуги. По-конкретно тук става въпрос за вплитане в нюансите на целта-ориентир на:

- (някоя от) целите за устойчиво развитие (премахване на бедността, елиминиране на глада, добро здраве и благосъстояние, и т.н.) (United Nations, 2023; n.d.),
- универсалните човешки ценности (б.а. мир, свобода, социално развитие, равни възможности и други) (Annan, 2003; Lijadi, 2019),
- дори целенасоченото обръщане на вниманието към „периферията“ (б.а. ориентация към проблемите на изключени общности, пренебрегвани от обществото социални нужди в близката среда около компанията и други) (Fontán, Alloza, Rey, 2019).

Разбира се, широко е ветрилото на възприетите подходи сред основателите и висшите мениджъри в това направление, понеже управленските им решения зависят преди всичко от личната им и доминиращата организационна култура, макар че в законовите нормативни актове (б.а. придобили цивилизационен статут културални норми) най-често е записано единствено, че фирмените ръководства работят в интерес на собствениците, а последните са създали и притежават съответните компании, за да реализират лична изгода (печалба) (***, 2023; Weber-Elżanowska, 2020; Sjåfjell, Taylor, 2019; Yosifon, 2014; Stout, 2012). Така, че всеки проявен допълнителен интерес или предприето доброволно действие е просто израз на убеждения (б.а. корпоративна социална отговорност, ориентация към устойчиво развитие на фирмено и отраслово равнище) – осъзнато желание за сътворяване на по-добър свят, внедряване на модерни техники за повишаване ангажираността на клиентите към компанията, интелигентно отлагане въвеждането на рестриктивно законодателство във връзка с фирмения бизнес или преследване преди всичко на собствения интерес, дори и за сметка на останалите (Devinney, Schwalbach, 2021; Clarke, 2020; Salter, 2019; Stout, 2013; Златев, 1999).

При третото направление се предприема разширяване ролята на целта-ориентир за успешното просъществуване и развитие на бизнес организацията в сравнение с традиционните схващания в средата и края на двадесети век, а именно (по Fontán, Alloza, Rey, 2019; Besharov, Mitzinneck, 2023; Kaplan, 2023):

- Катализатор за проявяване на лидерски линии на поведение на всички нива в компанията.
- Основен критерий при взимане на стратегически решения в контекста на формулирането на въплътените в предпочетения бизнес модел принципи.
- Генератор на условия за повишаване на организационната пъргавост (organizational agility) с оглед оползотворяване на пълния (най-високия) потенциал на всеки служител, благодарение на установяване на подходящ баланс между делегиране на права, овластяване и съгласуване на изпълняваните работни задачи.
- Смисълът от съществуването на бизнес организацията е обогатен чрез очертаване на нейното място в света и доминиращото разбиране в нея на ролята ѝ като социален актьор, който не само се съобразява с настъпващите изменения в бизнес средата, но и активно се стреми към целенасочено предизвикване на желани промени в организационния бизнес, в съответния отрасъл или в някои локални бизнес среди.
- Вдъхновител и изразител на необходимостта от коопериране между разнообразни организационни структури от различни равнища и сектори на икономиката в процесите по създаване на добавена (нова) стойност не само за клиентите, но и за обществото като цяло.

Четвъртото направление е свързано с идентифициране на връзки между целта-ориентир и други официални фирмени твърдения (б.а. неангажиращо определяни като „claims“ – претенции, твърдения) (Fontán, Alloza, Rey, 2019, стр. 110), но всъщност представляващи други елементи в системата на опубличената организационна култура, които по представените структура и съдържание могат да бъдат определени като фирмен лозунг, мото или мантра (Dimitrov, 2017; Димитров, Иванов, Гешков, 2018). Тук се забелязва и отражението на по-широкото възприемане на връзката „култура – стратегия“ (по Dimitrov, 2016), като на общата стратегия за развитие на компанията и на фирмените политики и процедури е отредена ролята на механизъм за привеждане в действие на организационната цел-ориентир (Lleo, Rey, Chinchilla, 2019; Rey, Ricart, 2019), а те също представляват официални фирмени документи – част от провъзгласената организационна култура.

В петото направление се изхожда от необходимостта в установяването на подходящ баланс в предлаганата структура на целта-ориентир, състояща се от три взаимосвързани компоненти Rey и Bastons (2019), а именно:

- „знание“ – стабилно поет официален фирмен ангажимент и разясняване смисъла на целта-ориентир сред заинтересованите групи,
- „действие“ – ежедневните действия по преследване на целта-ориентир и
- „мотивация“ – пресечната точка от личните нужди на служителите за преследването на целта-ориентир.

В тази връзка Fontán, Alloza и Rey (2019) обосновават конкретна и разумна перспектива на съществуване за целта-ориентир, заключена между:

- Фирмената мечта (къде желаем да бъдем?),
- Идентифицираните очаквания на заинтересованите страни (къде трябва да бъдем?) и
- Фирмените, реални вещина и силни страни (къде можем да бъдем?).

Шестото направление предопределя преднамерено и постепенно разширяване прилагането на процесния подход при създаването на организационната цел-ориентир, като без да се изоставя начално възприетият и по-тесен подход единствено на езиково структуриране на този официален фирмен документ (Златев, 1999, стр. 170), се залага на прилагането на линейни модели от конкретни етапи (фази, стъпки), отразяващи различни перспективи към реализацията на целта-ориентир – например, очертаването на нейната верига на стойността (Trevor, Varcoe, 2017), установяването на подходящ баланс между нея и общата стратегия за развитие на компанията (Chevreux, Lopez, Mesnard, 2017), отприщването на силата на целта-ориентир (Almandoz, Lee, Ribera, 2018) и създаването на бизнес организация, насочвана от своята уникална цел-ориентир (Quinn, Thakor, 2018), като трябва да се отбележи, че налице е известно

взаимстване и адаптиране от подобни схеми, типични за декларацията на фирмената мисия в ролята ѝ на основен елемент на провъзгласената организационна култура. Но най-новото направление в използването на процесния подход при създаването на целта-ориентир (Rey, Bastons, 2019) е белязано от въвеждането на нелинейно (обиколно) откриване и обосноваване на причинно-следствени връзки между осъзнати и възприети позиции по въпроси (проблеми, предизвикателства), посветени на успешното просъществуване на целева компания в бъдещето, като тук целенасочено се преследва установяването и поддържането на разумна близост между „думи (предпочетени начини на мислене и комуникиране) и дела (предпочетени начини на постъпване и линии на поведение в ежедневната работа)" (Schein, Schein, 2019). По-специално, тук става въпрос за установяване и поддържане на висока степен на съгласуваност между три елемента, изграждащи същността на целта-ориентир – „знание" относно смисъла ѝ, „действия", изпълнявани ежедневно по преследването ѝ, и личната „мотивация" у всеки служител за превръщането ѝ в реалност. В конкретен план това налага едновременно и постепенно осъществяване на (Rey, Bastons, 2019):

- Процес на възприемане по оста „знание – мотивация", целящ реализиране на информационен обмен и постигане на висока яснота в разбирането за същността на целта-ориентир от всички ключови заинтересовани групи за бизнес организацията.
- Двупосочен във времето процес на внедряване по оста „знание – действие" – назад или как се справяме с преследването на целта-ориентир, или напред – определяне на необходими резултати и желани събития и
- Процес на интегриране по оста „мотивация – действие", целящ трансформирането на целта-ориентир в личностен навик за хората, допринасящи за компанията.

Седмото направление придава известно усещане за динамичност в съществуването на целта-ориентир, като това се постига – *на първо място*, още в процеса на проектирането ѝ чрез въвеждане на разумно използване на разнообразни източници при нейното формулиране (т. нар. съвместно създаване). Тук става въпрос не само за полагане на усилия в тази сфера от основатели и висши мениджъри, но най-вече от служители, а по-рядко и от представители на определени като ключови за бизнес организацията други заинтересовани групи (Almandoz, 2023; Lleo, Rey, Chinchilla, 2019; Kaplan, 2023; Fontán, Alloza, Rey, 2019). Разбира се, много рядко се повдига въпросът в каква степен е допустимо възприемането на подобно разнообразяване на източниците на потенциални нюанси в значението на целта-ориентир, особено ако се изповядва традиционната управленска аксиома, гласяща, че „който плаща, той поръчва музиката". А в крайна сметка основателите и висшите мениджъри генерират бизнес идеята, поемат риска, осигуряват финансирането и носят отговорността за извършването на необходимата работа по създаването или трансформирането на целева компания. Всъщност тук се намеква за реалната възможност не само съвместно да се изработват съгласувани (б.а. поне в известна степен) работещи решения, но и да се промени или определи начина на измерване на представянето (какво ще се измерва? и как ще се измерва?), за да се отчитат и приносите на отделните заинтересовани групи (Kaplan, 2023; Schein, Schein, 2019; 2016).

На второ място, усещането за динамичност в съществуването на целта-ориентир се проявява при нейното внедряване, когато се налага същата не само да бъде разгласявана сред заинтересованите групи, но също – разбирана, в известна степен интерпретирана и приемана „като своя" от тях. И ако при взаимодействието между вътрешните за бизнес организацията заинтересовани групи основното предизвикателство се оказва непрекъснатото преследване на висока степен на съответствие между организационната цел-ориентир и личните цели-ориентири на хората, допринасящи за компанията (Rey, Malbašić, 2019; Rey, Marimon, Mas-Machuca, 2019; Rey, Almandoz, Montaner, 2019), то отношенията в тази връзка с външните по отношение на бизнес организацията заинтересовани групи се оказват далеч по-сложни, несигурни и във висока степен непредвидими в резултат на дадености и управленски интервенции за (с оглед) културални напасвания, смесвания, раздалечавания, сблъсъци, степен на реализиран информационен обмен между различни културални равнища, дигитална трансформация (Gulati, Wohlgezogen, 2023; Lee, Raschke, 2020; Dimitrov, 2012; Nakata, 2009; Pedersen, 2022). Ето защо основна част от научните изследвания и управленските усилия в компаниите са ориентирани към установяване и поддържане на приемлив баланс между организационната цел-ориентир и личните цели-ориентири на работещи-

те в нея, което въпреки възможностите за упражняване на известен контрол върху служителите, също представлява сериозно предизвикателство на фона на сериозния недостиг на таланти в редица сектори на икономиката както по света, така и у нас. Последното налага мениджърите на човешките ресурси да не бъдат само пасивни наблюдатели върху текущия самоанализ сред служителите по отношение на близостта между организационната и личните им цели-ориентири, а активно да се включат в процеса, като създават възможности за предварителна преценка на степента на тази близост още при подбора на кандидати и ориентирането на новоназначени служители, а по-късно да полагат целенасочени усилия да я поддържат сред служителите със стаж в компанията чрез дейностите по обучение и развитие, и оценяване на трудовото представяне с оглед поддържане и повишаване на мотивацията им за работа и ангажираността им с бизнес организацията (Subramanian, Billsberry, Barrett, 2022; Donald, 2023; Mensah, Bawole, 2018; Димитров, 2020).

На трето място, усещането за динамичност в съществуването на целта-ориентир се подкрепя и от възможността за изграждането ѝ в рамките на по-сложната схема на пъргавата цел-ориентир (agile purpose chart) (Rey, Pitta, Ramonas, Sotok, 2019). Тук се залага на дълбоката интеграция между целта-ориентир и мисията като елементи на официалната култура в компаниите, намиращи съответни реализации, а именно:

- За целта-ориентир: на организационно и на личностно равнище, и
- За мисията: на организационно, екипно и личностно равнище.

Като първично понятие се определя целта-ориентир, като мисията е средството за превръщане на целта-ориентир в реалност, т.е. определяне на оказваното въздействие (влияние) върху определени заинтересовани страни. В рамките на горепосочената схема компанията чрез изпълняваните дейности по необходимост може многократно да превключва в четири организационни структури, категоризирани по два критерия – възприетото равнище на следваната мисия (екипно или личностно) и предпочитаната ориентация към надеждност срещу адаптиране за тези две равнища (фигура 2).

На базата на редица представени примери от световната практика, именно чрез внедряване на тази схема за целта-ориентир, се приема, че бизнес организациите би следвало да могат драстично да увеличават способността си да се адаптират към настъпващите промени, предприемайки дълбоки трансформации и пробивни иновации, като същевременно запазват и дори засилват техния ангажимент към следваната цел-ориентир.

Осмото направление насочва изследователския интерес към измерването силата на въздействието на споделената бизнес цел-ориентир чрез прилагане на системния подход, като косвено се загатва и възможността за нейното управление от страна на висшия мениджмънт (Lleo, Rey, Chinchilla, 2019) (б.а., а може би и в малка степен от някои от останалите заинтересовани групи).

Равнище...	**Екипни мисии**	йерархия на управлението (Governance hierarchy)	самоуправляващи се екипи (Self managed teams)
	Лични мисии	йерархичност на мениджмънта (Management hierarchy)	самоуправляващи се мрежи (Self managed Network)
Ориентация към...		**надеждност**	**адаптивност**

Фиг. 2. Схема на пъргавата цел-ориентир в бизнес организациите
Източник: (Rey, Pitta, Ramonas, Sotok, 2019).

По-конкретно, тук се допуска, че силата на организационната цел-ориентир зависи от наличието в определена степен на специфични „задвижващи механизми“ (стратегия, формално и неформално лидерство, внедрени организационни политики и процедури, вертикална и хоризонтална комуникация) и „катализатори“ (доверие, мотивация, ценности, лична цел-ориентир), въплъщаващи проектираната, уникална цел-ориентир. Де факто, задвижващите механизми и катализаторите представляват входовете на системата. Самият процес по създаването на споделена цел-ориентир в компанията (б.а. целенасочената трансформация на бизнес организацията) протича в триединство – достигане на желана степен на нейното познаване от заинтересованите групи, на идентифицирането им с нея и на тяхното допринасяне за сбъдването ѝ. А резул-

тати (б.а. изходът на системата) се преследват на две равнища – индивидуално (ангажираност, проактивно действие и изпълнение на повече от изискваното) и колективно (организационно и отвъд организационните граници), където се отчита позиционирането по оста „единство – печалба“, като:

- измерител „единство“ означава степента на идентифициране с целта-ориентир на заинтересованите групи и
- измерител „печалба“ е икономическият резултат от фирмената дейност.

В ролята на обратна връзка влиза поддържането на постоянен диалог между представителите на важните заинтересовани групи в компанията и търсенето на иновативни решения на надвисналите и повторно възникващи проблеми. По този начин на преден план излиза връзката между целта-ориентир и иновациите в компаниите.

Съвкупността от представените и критично анализирани направления в натрупването на нови нюанси в значението на понятието „цел-ориентир“ очертава възможностите пред мениджърите, преследващи ускорен организационен растеж, като не е задължително тяхното внедряване да бъде едновременно, въпреки че повечето от тях не могат да се определят като алтернативни. На основа на извършеното теоретично проучване може да се предложи и нова, съвременна дефиниция за целта-ориентир от културална перспектива, а именно: *Целта-ориентир представлява основен елемент на системата на провъзгласената организационна култура, който определя уникалното предназначение на целевата компания и/или причината за съществуването ѝ, като при нейното проектиране и внедряване се залага на участието (съвместно създаване, изповядване, интерпретиране и комуникиране) на ключови заинтересовани групи, дори отвъд организационните граници. Търсят се подходящи „теми за разговор и постигане на консенсус“ (сериозни проблеми, мнения, интереси, очаквания), като по този начин се разширява ролята на целта-ориентир за успешното просъществуване и развитие на бизнес организацията. Като структура целта-ориентир може да се определи като микс от знание, действие и мотивация. Целта ориентир се характеризира с яснота, сила, стабилност, сбитост и непериодичност при необходимост от промени, но ѝ се придава и динамичност чрез разумно използване на разнообразни източници при нейното създаване и внедряване, както и дълбокото интегриране между елементите цел-ориентир и мисия.*

4. Препоръки към основателите и мениджърите на компаниите в сектор „недвижими имоти“ относно разумното използване на целта-ориентир на компанията

На този етап все още липсва изграден консенсус около начините и степента на изграждане на системата от елементи на провъзгласената организационна култура поради недостатъчния брой изследвания в областта. Това положение затруднява предоставянето на задълбочени и специфични препоръки относно съвременното проектиране и внедряване на организационната цел-ориентир. Въпреки това, могат да бъдат очертани някои базови насоки, като:

- Когато се създава нова компания целта-ориентир би следвало да бъде може би първият елемент от системата на относително бедната официална организационна култура в ролята ѝ на писан изразител на опита и мечтите на основателите.
- При съществуващите компании отново би следвало целта-ориентир да е на челно място, отреждано ѝ след най-популярните официални фирмени документи като „за нас... (за компанията…)“ и „нашата история“.
- Целта-ориентир може да бъде определена като логическа основа за разработването на декларацията за мисията и на визията на компанията, като тук трябва да се съгласуват разнообразните теории, които обосновано разширяват или стесняват нюансите в значението на всеки от тези три елементи на системата на опубличената фирмена култура и в частност променят логическите отношения между тях (Димитров, Иванов, Гешков, 2018; Papulova, 2014; Cady, Wheeler, DeWolf, Brodke, 2011; Lipton, 1996).
- Колкото и да се разчита на воденето на диалог с ключовите заинтересовани групи на компанията все пак не бива да се забравя, че те самите трябва да имат желание да участват в създаването и внедряването на цел-ориентир, да притежават съответните компетентности, за да извършват тази дейност, да я интерпретират посвоему и да я споделят. Но в крайна сметка основателите и/или висшите мениджъри на компанията носят отговорност за нейното съз-

даване и потенциално непериодично изменение във времето, произтичащо от предприемано бизнес развитие в компанията и/или дълбоко променящи се условия в околната ѝ среда.

- Не е необходимо в компанията да се проектират всички атрибути от пълния списък елементи на официалната организационна култура (Димитров, Димитров, Славова, 2022; Димитров, Иванов, Гешков, 2018), а по-скоро би следвало да се обмисли кои от тях биха били най-полезни в конкретната ситуация и бизнес среда за целевата компания не само единично, но и в комбинация. Към момента по различни причини подобни изследвания не са осъществявани.
- При създаването на експоненциално растящи бизнес организации, стартъпи или подобни административно и културално отдалечени подразделения на мощни (международни) компании се препоръчва проектирането и внедряването на единствен от групата на определяните като иновативни елементи на провъзгласената организационна култура като организационна цел-ориентир към големи и дълбоки промени (massive transformative purpose) (Dimitrov, 2022), фирмена цел към гигантски скок (Moonshot) (García-Herrera, Rebolledo, Autio, 2022) и голяма, рискована, дръзка цел (Big Hairy Audacious Goal) (Collins, Porras, 2002).

5. Заключение

В тази статия се очертават основни и формиращи се нюанси в смисъла на понятието „цел-ориентир“, които могат да бъдат ефективно използвани от основателите и висшите мениджъри на компании за недвижими имоти в България като полезен елемент в проектираната специфична структура и съдържание на прокламираната организационна култура. Именно, гореспоменатите нюанси лежат в основата на идентифицираните осем значими направления в еволюцията на културалната форма „цел-ориентир“, позиционирана и съгласувана в рамките на целостта на системните елементи на провъзгласената фирмена култура. На тяхна основа се извежда нова, съвременна дефиниция на понятието цел-ориентир и се предлагат полезни препоръки към основателите и мениджърите относно умното прилагане на целта-ориентир като част от „първата стъпка” в сферата на стратегическите интервенции на висшия мениджмънт в компаниите.

6. Бележки

Тази публикация е финансирана от Изследователската програма на УНСС (грант за научни изследвания № 02/2021).

Литература

Димитров, К. (2020) Съвременни аспекти на ангажирането на служители в компаниите, „Членството на България в Европейския Съюз: дванадесет години по-късно“, стр. 69-80, София: Издателски комплекс – УНСС, ISBN 978-619-232-370-7, CEEOL, достъпна на URL: https://www.ceeol.com/search/chapter-detail?id=911455, посетена на: 26.04.2023

(Dimitrov, K. (2020) Savremenni aspekti na angazhiraneto na sluzhiteli v kompaniite, „Chlenstvoto na Bulgaria v Evropeyskia Sayuz: dvanadeset godini po-kasno“,str. 69-80, Sofia: Izdatelski kompleks – UNSS, ISBN 978-619-232-370-7, CEEOL, dostapna na URL: https://www.ceeol.com/search/chapter-detail?id=911455, posetena na: 26.04.2023).

Димитров, К., Димитров, К., Славова, П. (2022) Предварителни данни от провеждано емпирично изследване „Организационно лидерство чрез провъзгласена култура“ по университетски научен проект НИД 02/2021.

(Dimitrov, K., Dimitrov, K., Slavova, P. (2022) Predvaritelni danni ot provezhdano empirichno izsledvane „Organizatsionno liderstvo chrez provazglasena kultura“ po universitetski nauchen proekt NID 02/2021.)

Димитров, К., Иванов, И., Гешков, М. (2018) Прокламираната фирмена култура във виртуалното пространство – тенденции и предизвикателства, гр. София: ИК – УНСС.

(Dimitrov, K., Ivanov, I., Geshkov, M. (2018) Proklamiranata firmena kultura vav virtualnoto prostranstvo – tendentsii i predizvikatelstva, gr. Sofia: IK – UNSS.)

Златев В. (1999) “Мениджмънт без граници”, София: УИ “Стопанство”.

(Zlatev V. (1999) “Menidzhmant bez granitsi”, Sofia: UI “Stopanstvo”.)

Минков, И. (2022a) Характеристики на опубличената в интернет фирмена култура в съвременната бизнес среда, Човешки ресурси & технологии = HR & Technologies, Варна: Сдружение "Креативно пространство", 1, стр.18-29, достъпна на: http://journal.cspace-ngo.com/arb/Issues/2022/1/2-Minkov.pdf, посетена на: 26.04.2023.

(Minkov, I. (2022a) Harakteristiki na opublichenata

v internet firmena kultura v savremennata biznes sreda, Choveshki resursi & tehnologii = HR & Technologies, Varna: Sdruzhenie "Kreativno prostranstvo", 1, str.18-29, dostapna na: http://journal.cspace-ngo.com/arb/Issues/2022/1/2-Minkov.pdf, posetena na: 26.04.2023.)

Минков, И. (2022б) Проявления на опубличената в интернет фирмена култура на куриерските фирми в България, Сборник с доклади „Логистиката в условията на криза: предизвикателства и решения“, стр. 37 – 44, Варна: Унив. изд. Наука и икономика, ISBN 978-954-21-1128-3.

(Minkov, I. (2022b) Proyavlenia na opublichenata v internet firmena kultura na kurierskite firmi v Bulgaria, Sbornik s dokladi „Logistikata v usloviyata na kriza: predizvikatelstva i reshenia“, str. 37 – 44, Varna: Univ. izd. Nauka i ikonomika, ISBN 978-954-21-1128-3.)

Савов, В. (1996) Основи на управлението, гр. София: УИ – Стопанство.

(Savov, V. (1996) Osnovi na upravlenieto, gr. Sofia: UI – Stopanstvo.)

*** (2023) Актуална версия на Търговския закон, LEX – българският правен портал, секзия: Справочник, Нормативни актове, налична на: https://lex.bg/laws/ldoc/-14917630, достъпна на: 26.04.2023.

(*** (2023) Aktualna versia na Targovskia zakon, LEX – balgarskiyat praven portal, sekzia: Spravochnik, Normativni aktove, nalichna na: https://lex.bg/laws/ldoc/-14917630, dostapna na: 26.04.2023)

Almandoz, J. (2023) Inside-out and Outside-in Perspectives on Corporate Purpose. Strategy Science 0(0). Published online in Articles in Advance, DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0180

Almandoz, J., Lee, Y., Ribera, A. (2018) Unleashing the power of purpose: 5 steps to transform your business, IESE Insight, 37, Second Quarter, 44–51; in Rey, C., Bastons, M. 2019. Three Dimensions of Purpose: Knowledge, Motivation, and Action, pp29-42, in Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (Editors) Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, 153 pages, Cham: Palgrave Macmillan.

Annan, K. (2003) “Do We Still Have Universal Values?”, Lecture on Global Ethics, Tübingen University, Germany, available at: https://press.un.org/en/2003/sgsm9076.doc.htm, accessed on: 26.04.2023.

Appleby, R. C. (1994) Modern business administration, 6th edition, Financial Times Management.

Aslan, F. Uzun, H. (2021) Analysis of the vision statement of the fastest growing technology companies in turkey. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 9(29), pp.367-393, available at: https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2128682, accessed on: 22.04.2023, DOI: https://doi.org/10.33692/avrasyad.1035729

Besharov, M., Mitzinneck, B. (2023) The Multiple Facets of Corporate Purpose: An Analytical Typology. Strategy Science 0(0). Published online in Articles in Advance, DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0186

Cady, S. H., Wheeler, J. V., DeWolf, J., Brodke, M. (2011) Mission, vision, and values: What do they say?, Organization Development Journal, 29(1), p.63-78, available at: https://www.researchgate.net/profile/Jane-Wheeler-2/publication/259265396_Mission_vision_and_values_What_do_they_say/links/00b4952a9ecba8d6f4000000/Mission-vision-and-values-What-do-they-say.pdf, accessed on: 29.04.2023.

Campbell, A., & Yeung, S. (1991) Creating a sense of mission. Long Range Planning, 24 (4), 10–20, available at: https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/10/creating-a-sense-of-mission-campbell-yeung.pdf, accessed on: 20.04.2023.

Chevreux, L., Lopez, J., Mesnard, X. (2017) The best companies know how to balance strategy and purpose. Harvard Business Review Digital Articles; in Rey, C., Bastons, M. 2019. Three Dimensions of Purpose: Knowledge, Motivation, and Action, pp29-42, in Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (Editors) Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, 153 pages, Cham: Palgrave Macmillan.

Clarke, T. (2020) The Contest on Corporate Purpose: Why Lynn Stout was Right and Milton Friedman was Wrong, Account. Econ. Law, 10(3): 20200145, December 3, 46pages, De Gruyter, DOI: https://doi.org/10.1515/ael-2020-0145

Collins, J., Porras, J. (2002) Build to last: successful habits of visionary companies, Collins Business Essentials.

Devinney, T. M., Schwalbach, J. (2021) Corporate Purpose: Fact or Fiction? Myth or Reality? The Honourable Merchant as the Historic Basis of Corporate Purpose, Japan Forum of Business and Society Annals, No.10, pp. 1-13, available at: https://j-fbs.jp/doc/Annals%20No.10_Invited%20Article.pdf, accessed on: 26.04.2023.

Dimitrov, K. (2022) Organizational leadership through the massive transformative purpose,

Economic Alternatives journal, vol. 28, Issue 2, pp318-344, available at: https://www.unwe.bg/doi/eajournal/2022.2/EA.2022.2.09.pdf, ISSN (print): 1312-7462, ISSN (online): 2367-9409, DOI: https://doi.org/10.37075/EA.2022.2.09

Dimitrov, K. (2017) The aggregate of professed firm culture elements, Vanguard Scientific Instruments in Management journal (VSIM), vol.13, issue 1, 20 pages, ISSN 1314-0582, published on 5th of October 2020, SSRN, available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3711998, accessed on: 26.04.2023.

Dimitrov, K. (2016) Exploring the nuances in the relationship "culture-strategy" for the business world, "Vanguard scientific instruments in management" journal (VSIM), Volume 12, 38 pages, ISSN 1314-0582, available at: https://www.vsim-journal.info/index.php?journal=vsim&page=article&op=view&path%5B%5D=133&path%5B%5D=Dimitrov-2016-1, accessed on: 26.04.2023.

Dimitrov, K. (2012) Critical review of models, containing cultural levels beyond the organizational one, Economic alternatives journal, Issue 1, pp.98-125, ISSN (print): 1312-7462, ISSN (online): 2367-9409, available at: https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/BROI_1_ALTERNATIVI_ENGLISH_2012-Kiril.pdf, accessed on: 26.04.2023.

Donald, W. E. (2023) Sustainable talent pipelines and person-organisation fit: strategic insights from UK graduates. Career Development International, 28(2), pp.234-249. Emerald Group Publishing Limited, DOI: https://doi.org/10.1108/CDI-10-2022-0285

Fontán, C., Alloza, A., Rey, C. (2019) (Re)Discovering Organizational Purpose, pp107-118, in Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (Editors) Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, 153 pages, Cham: Palgrave Macmillan.

García-Herrera, C., Rebolledo, N., Autio, E. (2022) Entrepreneurial Renewal through Corporate Moonshot Design and Acceleration: an epistemology beyond the Lean Startup., Conference: Symposium organized by the Journal of Business Venturing Design, 41 pages, available at: https://www.researchgate.net/profile/Cristobal-Garcia-Herrera/publication/360461607_Entreprneural_Renewal_through_Corporate_Moonshot_Design_and_Acceleration_an_epistemology_beyond_the_Lean_Startup/links/62786eac3a23744a726ef208/Entrepreneurial-Renewal-through-Corporate-Moonshot-Design-and-Acceleration-an-epistemology-beyond-the-Lean-Startup.pdf, accessed on: 29.04.2023.

Gulati, R., Wohlgezogen, F. (2023) Can Purpose Foster Stakeholder Trust in Corporations? Published ahead of print, 2d of May, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319306083, accessed on: 26.04.2023, DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0196

Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J, Crosby, P. B. (1997) Management: Quality and competitiveness. Chicago: Irwin.

Kaplan, S. (2023) The Promises and Perils of Corporate Purpose. Strategy Science 0(0), Published online in Articles in Advance, 10th of April, pp1-14, DOI: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0187

King, D. L., Case, C. J., Premo, K. M. (2012) An International Mission Statement Comparsion: United States, France, Germany, Japan, and China, Academy of Strategic Management Journal, Vol. 11, Issue 2, pp. 93-119, available at: https://www.proquest.com/docview/1037691826?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true, accessed on: 22.04.2023.

Lee, M. T., Raschke, R. L. (2020) Innovative sustainability and stakeholders' shared understanding: The secret sauce to "performance with a purpose", Journal of Business Research, Volume 108, pp20-28, DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.020.

Lijadi, A. A. (2019) What are universally accepted human values that define 'a good life'? Historical perspective of value theory, Working paper, International Institute For Applied Systems Analysis, 14th of August, 30 pages, available at: https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/16049/1/WP-19-006.pdf, accessed on: 26.04.2023.

Lipton, M. (1996) Demystifying the development of organizational vision, Sloan Management Review, section: Opinion, Vol. 37, Issue 4, pp83-92, available at: https://static1.squarespace.com/static/58e69cbebf629aaeb9981869/t/59163d31e4fcb569078d274f/1494629684233/Demystifying+the+Development+of+an+Organizational+Vision+-+SMR.pdf, accessed on: 26.04.2023.

Lleo, A., Rey, C., Chinchilla, N. (2019) Measuring the Purpose Strength, pp119-130 in Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (Editors) Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, 153 pages, Cham: Palgrave Macmillan.

Mensah, J.K., Bawole, J.N. (2018) Testing the mediation effect of person-organisation fit on the relationship between talent management and talented employees' attitudes, International Journal

of Manpower, Vol. 39 No. 2, pp. 319-333. https://doi.org/10.1108/IJM-08-2016-0162

Mion, G., Adaui, C.R.L., Bonfanti, A. and De Crescenzo, V. (2023) Mission statements and financial and sustainability performance: An exploratory study of Benefit Corporations certified as B Corps. Journal of Business Research, Vol.157, p.113585, DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113585

Nakata, C. ed. (2009) Beyond Hofstede. London: Palgrave Macmillan.

Papulova, Z. (2014) The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic, Journal of Economics, Business and management, 2(1), pp.12-16, available at: http://joebm.com/papers/90-A00009.pdf, accessed on: 29.04.2023.

Pedersen, C. L. (2022) Cracking the Culture Code for Successful Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, 63(3), pp.1-4, available at: https://www.proquest.com/docview/2670468946/fulltextPDF/58C3A3D09AA24CDFPQ/1?accountid=49796, accessed on: 29.04.2023.

Quinn, R. E., Thakor, A. V. (2018) Creating a purpose-driven organization. Harvard Business Review, July–August, pp. 78–85. In Rey, C., Bastons, M. 2019. Three Dimensions of Purpose: Knowledge, Motivation, and Action, pp29-42, in Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (Editors) Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, 153 pages, Cham: Palgrave Macmillan.

Rey, C., Almandoz, J., Montaner, A. (2019) Nurturing Personal Purpose at Work, pp 97-106 in Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (Editors) Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, 153 pages, Cham: Palgrave Macmillan.

Rey, C., Bastons, M. 2019. Three Dimensions of Purpose: Knowledge, Motivation, and Action, pp29-42, in Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (Editors) Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, 153 pages, Cham: Palgrave Macmillan.

Rey, C., Malbašić, I. (2019) Harmonization of Personal and Organizational Purpose, pp17-28 in Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (Editors) Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, 153 pages, Cham: Palgrave Macmillan.

Rey, C., Marimon, F., Mas-Machuca, M. (2019) Key Factors in Purpose Internalization 87-96 in Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (Editors) Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, 153 pages, Cham: Palgrave Macmillan.

Rey, C., Pitta, N., Ramonas, D., Sotok, P. (2019) Agile Purpose: Overcoming Bureaucracy, pp75 - 86, in Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (Editors) Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, 153 pages, Cham: Palgrave Macmillan.

Rey, C., Ricart, J. E. (2019) Why Purpose Needs Strategy (and Vice Versa), pp43-56 in Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (Editors) Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, 153 pages, Cham: Palgrave Macmillan.

Salter, M. S. (2019) Rehabilitating Corporate Purpose. How the Evolution of Corporate Purpose Has Contributed to a Widening Breach Between Capitalism and Justice… and What to Do about It, Harvard Business School Working Paper 19-104, 55 pages, available at: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/19-104_fcc0a086-d33c-4c81-a933-b77fb2eb70f7.pdf, accessed on: 26.04.2023.

Schein, E., Schein, P. (2019) The Corporate Culture Survival Guide Hardcover – Culture. Change. Leadership, 3d edition, Wiley.

Schein, E., Schein, P. (2016) Organizational Culture and Leadership, The Jossey-Bass Business & Management Series, 5th Edition, Wiley.

Sjåfjell, B., Taylor, M. B. (2019) Clash of Norms: Shareholder Primacy vs. Sustainable Corporate Purpose, International and Comparative Corporate Law Journal, 13, 3, August 28th, pp. 40-66, University of Oslo Faculty of Law Research Paper No. 2019-56, Nordic & European Company Law Working Paper No. 19-06, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3444050, DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3444050

Stout, L. (2013) The Troubling Question of Corporate Purpose, Accounting Economics and Law: A Convivium, 3(1): 61–70. DOI 10.1515/ael-2013-0042

Stout, L. (2012) The Problem of Corporate Purpose, Governance Studies, The Brookings Institution, section: Issues in Governance Studies, #48, June, 14 pages, available at: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/Stout_Corporate-Issues.pdf, accessed on: 26.04.2023.

Subramanian, S., Billsberry, J., Barrett, M. (2022) A bibliometric analysis of person-organization fit research: significant features and contemporary trends. Management Review Quarterly, 29 pages, DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-022-00290-9

Trevor, J., Varcoe, B. (2017) How aligned is your organization? Harvard Business Review Digital Articles, pp. 2–6; in Rey, C., Bastons, M. 2019. Three Dimensions of Purpose: Knowledge, Motivation, and Action, pp29-42, in Rey, C., Bastons, M., Sotok, P. (Editors) Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World, 153 pages, Cham: Palgrave Macmillan.

United Nations (2023) Progress towards the Sustainable Development Goals: Towards a Rescue Plan for People and Planet, Report of the Secretary-General (Special Edition), General Assembly Seventh-eighth session, Economic and Social Council, 43pages, available at: https://sdgs.un.org/sites/default/files/2023-04/SDG_Progress_Report_Special_Edition_2023_ADVANCE_UNEDITED_VERSION.pdf, accessed on: 26.04.2023.

United Nations (n.d.) The 17 goals, Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development, available at: https://sdgs.un.org/goals, accessed on: 26.04.2023.

Weber-Elżanowska, A. (2020) Sustainability vs. corporate purpose: will transforming values shift the paradigm?, InterEULawEast, 7(2), pp53-84, DOI:https://doi.org/10.22598/iele.2020.7.2.3

Yashalova, N. N., Ruban, D. A. (2023) Content of Corporate Vision Statements in Maritime Logistics: A Case Study of the Largest Companies. Economies, 11(3), p.87. 14 pages, DOI: https://doi.org/10.3390/economies11030087

Yosifon, D. G. (2014) The Law of Corporate Purpose, 10 Berkeley Bus. L. J., pp181-230, available at: https://digitalcommons.law.scu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1556&context=facpubs, accessed on: 26.04.2023.

Assoc. prof. Kiril Dimitrov PhD
University of National and World Economy,
Industrial business Department
1700 Sofia, Student Town, UNWE, cab. 4047
E-mail: kiril.dimitrov@unwe.bg